

# Psichosocialinių veiksnių įtakos darbuotojų lojalumui tyrimas dirbančiųjų Lietuvoje pavyzdžiu

Mokslinės literatūros analizės ir Lietuvoje atlikto empirinio tyrimo pagalba straipsnyje atskleidžiama psichologinių veiksnių – tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės – įtaka darbuotojų lojalumui organizacijai.

**Raktiniai žodžiai:** organizacijos nario savimonė, tarpasmeninių santykių kokybė, suvokiamas organizacijos prestižas, darbuotojų lojalumas organizacijai.

On the basis of scientific literature analysis and an empirical study conducted in Lithuania, the article examines influence of psychosocial factors, including quality of interpersonal relationships, perceived prestige of organization and organizational identity, on employee loyalty.

**Keywords:** interpersonal relationship quality, perceived organizational prestige, organizational identification, employee loyalty.

---

## Įvadas

Nuolatinė kaita bei neišvengiamas poreikis prisitaikyti tiek darbuotojams, tiek organizacijoms kelia vis naujus iššūkius. Darbuotojai priversti mokytis ir tobulėti, o organizacijos taikytis prie nuolat kintančios rinkos, todėl žmogiškojo kapitalo valdymas ir darbuotojų lojalumas tampa vienu svarbiausių aspektu kuriant organizacijos išskirtinumą ir siekiant sėkmės. Organizacijos sėkmingumas, pelningumas

bei jį formuojantys veiksniai yra aktualios teoretikų ir praktikų tyrimų sritys. Atsižvelgiant į tai, jog žmogiškasis kapitalas yra būdas formuoti organizacijos sėkmę, dažnai akcentuojama psichosocialinių veiksnių – bendravimo, bendradarbiavimo, organizacijos nario savimonės, įmonės įvaizdžio – svarba darbuotojų lojalumui organizacijai.

Analizuojant Lietuvos ir užsienio mokslinę literatūrą matyti, jog Lietuvoje į lojalumo temą gilinasi įvairūs mokslininkai.

---

Visvaldas LEGKAUSKAS – socialinių mokslų daktaras; Vytauto Didžiojo universiteto docentas, Bendrosios psichologijos katedros docentas. Adresas: K. Donelaičio g. 52–315. Tel. / faks.: 00 370 37 327 824. El. paštas: [v.legkauskas@smf.vdu.lt](mailto:v.legkauskas@smf.vdu.lt).

Rūta MAZILAUSKAITĖ – magistrantė; Vytauto Didžiojo universitetas, Teorinės psichologijos katedra. Adresas: K. Donelaičio g. 52–315. Tel. / faks.: 00 370 37 327 824. El. paštas: [r.mazilauskaite@smf.vdu.lt](mailto:r.mazilauskaite@smf.vdu.lt).

Darbuotojų lojalumo raiškos formas nagrinėjo D. Šavareikienė, L. Daugirdas (2009), įsipareigojimą bei lojalumą organizacijai formuojančius veiksnius analizavo R. Kinderis (2009), R. Zeffane (2009), S. Šajeva (2007), N. Petkevičiūtė, I. Kaliniņa (2004) ir kiti. T. Turauskas (2009) teigia, jog sukurti universalios motyvavimo priemonės neįmanoma, tačiau remiantis situacija Lietuvoje matyti, jog materialinių poreikių tenkinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų norą dirbti įdarbinusioje organizacijoje (Ralytė, 2010; Žaptorius, 2007), tačiau ir pagarba, tarpusavio santykiai vertinami ne mažiau (Bakanauskienė, Ubartas, 2009). Taip pat ypatingą reikšmę tiek žmogiškųjų išteklių, tiek pelno valdymo procesuose turi organizacijos įvaizdis, prestižas. S. Lakačauskaitė (2012) teigia, jog įmonės darbuotojų komunikacija, jos efektyvumo lygis yra vienas svarbiausių veiksnių, formuojančių organizacijos įvaizdį, kuris, anot R. Vaitkutės-Baltušienės (2007), pasireiškia per įmonės sėkmingumo vertinimo rodiklius. Atsižvelgiant į šiuos duomenis, galima daryti išvadą, jog darbuotojus motyvuoja tiek materialinės, tiek nematerialinės skatinimo priemonės. Vis tik, ekonominės krizės laikotarpiu, kuomet organizacijos ne visuomet gali mokėti atitinkamą algą ir / ar teikti privilegijas darbuotojams, kyla klausimas ar orientacija į nematerialius veiksnius padėtų kurti darbuotojų lojalumą organizacijai.

Vienas ir bene visų autorių tyrinėtas ir / ar aptartas aspektas, lemiantis lojalumo išreikštumą, tai tarpasmeniniai santykiai, jų kokybė. Teigiama, jog tarpusavio santykiai yra priemonė, padedanti perduoti informaciją apie organizaciją, jos tikslus, viziją, misiją. Taip pat komunikavimas leidžia teikti grįžtamąjį ryšį bei yra svarbi motyvavimo priemonė, padedanti

darbuotojui įvertinti savo vaidmenį, svarbą organizacijoje. Vis tik, viena vertus, santykiai susiję su grupės narių pastangomis, nuostatomis kolegų atžvilgiu, kita vertus, išorės vertintojų (klientų, partnerių, konkurentų) požiūris organizacijos, jos veiklos atžvilgiu, lemia pačių dirbančiųjų nuomonę apie įdarbinusią organizaciją. Taip iškyla suvokiamo organizacijos prestižo, tarpasmeninių santykių bei organizacijos nario savimonės svarba ir šių reiškinių sąsajos ir reikšmė darbuotojų lojalumui.

Lietuvoje šis nematerialus, darbuotojų lojalumą formuojantis turtas nagrinėtas V. Legkausko (2000), J. Almonaitienės (2007), P. Markevičiaus, E. Akelienės (2008), N. Klebanskajos, G. Šadauskaitės (2009), J. Vveinhardt (2009) bei kitų tyrėjų darbuose. Vis tik, kyla neaiškumai dėl tiriamų reiškinių sampratų ir apibrėžimų. Mokslininkų darbuose nagrinėjamas darbuotojų lojalumas, tačiau remiantis populiaria N. J. Allen ir J. P. Meyer samprata, analizuojamas įsipareigojimas organizacijai. Ir nors dažnai skiriama, jog darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą formuoja tie patys arba bent panašūs veiksniai, tačiau pačia bendriausia prasme įsipareigojimas aiškinamas kaip nuostata įdarbinusios organizacijos atžvilgiu, o lojalumas kaip elgesys, kuriuo siekiama prisidėti prie organizacijos klestėjimo. Nors galima manyti, jog nuostatos lydi prie atitinkamo elgesio, tačiau tapatinti sąvokas nėra visiškai teisinga.

Taip pat pakankamai didelis dėmesys skiriamas organizacijos įvaizdžio, prestižo analizei, tačiau manoma, jog šių kintamųjų vertinimas yra paremtas objektyviu organizacijos klientų, partnerių ar kitų asmenų nuomone, o suvokiamas organizacijos prestižas yra pačių darbuotojų subjektyvus vertinimas to, kaip jie vertina

klientų, partnerių ar kitų asmenų nuomonę apie organizaciją, kurioje dirba. Taigi galima daryti išvadą, jog darbų, kuriuose būtų analizuojamos šiame darbe aptariamų reiškinių, jų sampratų sąsajos dar stokojama.

**Tyrimo objektas** – psichosocialinių veiksnių – tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės – įtaka dirbančiųjų Lietuvoje lojalumui organizacijai.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti psichosocialinių veiksnių – tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės – įtaką dirbančiųjų Lietuvoje lojalumui organizacijai.

Tikslui pasiekti, iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti sąsajas tarp tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės ir dirbančiųjų Lietuvoje lojalumo organizacijai.

2. Įvertinti psichosocialinių veiksnių – tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės – įtaką dirbančiųjų Lietuvoje lojalumui organizacijai.

**Metodai.** Straipsnis parengtas atlikus mokslinės literatūros analizę ir sintezę, empirinį kiekybinį tyrimą, kurio duomenys analizuoti pritaikius statistinius metodus. Tyrimo anketa sudaryta demografiinių klausimų (lytis, amžius, darbo stažas pastarojoje organizacijoje), identifikacijos su socialine grupe (Mael, Tetrick, 1992), tarpasmeninių santykių kokybės (Carmeli, Brueller, Dutton, 2009; Carmeli, Spreitzer, 2009) klausimynų bei lojalumo organizacijai vertinimo skale (Victor, Cullen, 1988, cit. pagal Maesschalck, 2005; Konowsky, Organ, 1996; Lin ir kt., 2010; Homburg, Stock, 2000, cit. pagal

Matzler, Renzl, 2006; Jun, Cai, Shin, 2006) pagrindu. Duomenų tinkamumo peržiūra atlikta analizuojant Kolmogorovo-Smirnov, Šapiro-Vilk kriterijus, asimetrijos ir eksceso koeficientus, hipotezės tikrintos remiantis Pirsono koreliacijos koeficientų ir struktūrinio lygčių modeliavimo rezultatų analize.

## **Darbuotojų lojalumo organizacijai, organizacijos nario savimonės, tarpasmeninių santykių kokybės ir suvokiamo organizacijos prestižo tyrimų apžvalga**

R. Veršinskienė (2009), remdamasi K. B. Харский (2003) bei A. Коволенко (2003) teigia, jog lojalumo samprata turi ilgą istoriją ir gali būti siejama su lyderystės fenomeno raida. Nors pastebimas organizacijų valdymo lygių mažėjimas, vis tik egzistuoja valdančiojo (-ųjų) ir valdomojo (-ųjų) santykiai, paremti tarpusavio susietumu siekiant bendro tikslo – išlikimo ir sėkmingo funkcionavimo. Taip lojalumas tampa socialinio gyvenimo sąryšio priemone (Nuyen, 1999), o kaip teigia J. Ladd (1967, cit. pagal Nuyen, 1999), socialinis gyvenimas be lojalumo būtų ne tik prastas, bet ir neįmanomas. Nagrinėjant lojalumo temą, matyti, jog šis konstruktas siejamas su pasididžiavimu, bendrumo jausmais (Nuyen, 1999; Zeffane, 2009), papildomomis pastangomis darbe bei kuriant organizacijos įvaizdį (Peloso, 2004), pasitenkinimu darbu, organizaciniu pilietiškumu (Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994; Pulmanienė, 2010; Turauskas, 2009) asmeninių interesų aukojimu dėl organizacijos (Schrag, 2001). Taip pat manoma, jog lojalumas padeda pasiekti sėkmę, lemia efektyvų darbą, inovacijas (Ganesh, Arnold, Reynolds, 2000), mažina išlaidas

dėl darbuotojų kaitos (Schrag, 2001). Galiausiai, darbuotojų lojalumas organizacijai siejamas su klientų lojalumu organizacijai perkant prekes / paslaugas (Komskienė ir kt. 2009; Peloso, 2004).

Vis tik, nors lojalumo svarba nenuginčijama, paties konstrukto supratimas ir aiškinimas nėra vienareikšmis. Mokslininkai (Bucbanan, 1974; Hirschbman, 1970, cit. pagal Coughlan, 2005) teigia, jog lojalumas prieš tris dešimtmečius buvo suprantamas kaip prisirišimas prie organizacijos ir tik kiek vėliau pradėtas akcentuoti specifinis elgesys (Niehoff ir kt., 2001). Tuo tarpu kiti mokslininkai lojalumą aiškina kaip pasitenkinimo darbu bei motyvacijos (Veršinskienė, 2009) ar nuostatų bei elgesio (Marshall, 2010) sumas. Taip pat lojalumas suprantamas kaip poreikio priklausyti, identifikuotis išraiška (Schrag, 2001), gero linkėjimas (Royce, 1908, cit. pagal Schrag, 2001), universali socialinio vieneto savybė, lemianti organizacijos efektyvumą ir garantuojanti saugumą (Kirkhaug, 2009), intencijos kurti ilgalaikius tarpusavio santykius (Seth, Sisodia, Sharma, 2000) ar etiškas elgesys (Coughlan, 2005; Veršinskienė, 2009). Taigi apibendrinus mokslininkų tyrimus bei lojalumo sąvokos apibrėžimus, lojalumas šiame darbe bus suprantamas kaip etiškas elgesys, atsidavimas organizacijai, pasireiškiantis per teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių / paslaugų reprezentavimą bei intencijas ir atitinkamus veiksmus, kuriant ilgalaikius santykius su įdarbinusia organizacija, taip prisidedant prie jos sėkmės ateityje.

Deja, situacija Lietuvoje lojalumo klausimu nėra gera. D. Komskienė ir kt. (2009) remdamiesi TNS Gallup bei Factum Group atliktais tyrimais, teigia, jog darbuotojai, dirbantys Lietuvos įmonėse nėra lojalūs jų atžvilgiu, o D. Šavareikienė,

L. Daugirdas (2009) teigia, jog darbuotojų lojalumas Lietuvoje yra vienas žemiausių Europoje. Vis tik, reikia pastebėti ir tai, jog lojalumas nėra tai, kas atsiranda savaime. O. Čereškienė, D. Kaziūnienė, K. Valvonienė, G. Veličkaitė, U. Vidugiris (2006) apibrėžia lojalų darbuotoją apibūdinančias savybes teigdami, jog jos apima pagarbą sau ir kitiems, inovatyvumą, orientavimąsi į tikslą bei profesinį augimą. Tačiau tam, jog šios savybės pasireikštų, reikalingos papildomos pastangos. Manoma, jog lojalumas pirmiausiai gali būti nulemtas socializacijos proceso ar darbo grupėse (Moreland, Levine, 2001), darbo užmokesčio, privilegijų, pasirūpinimo darbo sąlygomis, mokymuisi ir tobulėjimui palankia aplinka (Goodarzi, 2012). A. Goodarzi (2012) teigia, jog norint turėti lojalius darbuotojus svarbus geras vadovavimas, kurį galima pasiekti per simpatijas, atjautą, pasitikėjimo formavimą, bendrumų akcentavimą, pagarbą. O. B. Schrag (2001) teigia, jog darbuotojai nebus lojalūs organizacijai, jei suvoks save kaip nevertingus, nesvarbius, todėl organizacijos turėtų pasirūpinti tuo, jog kiekvienas darbuotojas žinotų, kodėl jis yra organizacijoje, kokia jo veiklos prasmė bei nauda. Atsakymas į tokius klausimus, kas aš esu šioje organizacijoje, kokia mano būvimo čia prasmė, bei daugelį panašių, didžia dalimi priklauso nuo organizacijos nario savimonės išreikštumo.

A. Martensen ir L. Grønholdt (2001) teigia, jog organizacijos nario savimonė yra pagrindinis veiksnys, lemiantis darbuotojų lojalumą. Vertinant organizacijos nario savimonės sąsajas su darbuotojo lojalumu pastebima, jog lojalumas yra organizacijos nario savimonės išraiška (Peloso, 2004), o kaip teigia B. Schrag (2001), lojalumas apskritai yra žmogiškųjų poreikių išraiška.

J. Almonaitienė (2007) teigia, jog ne daug tyrimų atlikta Lietuvoje, siekiant nustatyti ryšius tarp darbuotojų išipareigojimo, lojalumo bei organizacijos nario savimone. Vis tik, pastaroji pažymi, jog socioekonominės sąlygos darbe susijusios su organizacijos nario savimone, darbo kokybe bei darbuotojų kaita. Taip pat pastebima, jog organizacijos nario savimone iverčiai teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu, noru likti organizacijoje (Randsley De Moura ir kt., 2009) bei organizacijos narių elgesiu (Kane, Magnusen, Perrewė, 2012). Nustatyta, jog kuo organizacijos nario savimone labiau išreikšta, tuo darbuotojai labiau linkę elgtis taip, kaip iš jų nereikalaujama, t. y. darbuotojai labiau linkę elgtis tokiu būdu, kuris susijęs su grupės ar organizacijos gerove. M. Witting (2006) teigia, jog organizacijos nario savimone lemia teigiamą organizacijos vertinimą. Taip pat pastebima, jog organizacijos nario savimone teigiamai susijusi su požiūriu į darbą, siekimu dirbti organizacijos naudai (Chaney, 1983, cit. pagal Witting, 2006), emociniu išipareigojimu, lojalumu, prisirišimu prie grupės, didesne darbuotojų motyvacija (Javadi, Yavarian, 2011) bei neigiamai susijusi su darbo kaita (Riketta, Van Dick, 2005). Vis tik, kaip ir aiškinant lojalumo, taip ir organizacijos nario savimone sampratą, nėra vieningo požiūrio apibrėžiančio šį konstrukta.

S. Albert ir D. Whetten (1985, cit. pagal Oliver, Roos, 2003) organizacijos nario savimone apibrėžė kaip darbuotojo tikėjimą pamatinėmis, ilgalaikėmis bei išskirtinėmis organizacijos savybėmis, tačiau D. A. Gioia, M. Schultz ir K. G. Corley (2000) teigia, jog organizacijos nario savimone dabar dažniau suprantama kaip nestabili ir kintanti. Taip autoriai akcentuoja įvairius aspektus, teigdami, jog organizacijos nario savimone tai psichologinė

būsena, susijusi su grupėje patiriamomis sėkmėmis ir nesėkmėmis (Ashforth, Mael, 1989), psichologinis prisirišimas prie organizacijos (Javadi, Yavarian, 2011), socialiniai bei psichologiniai ryšiai tarp darbuotojo ir organizacijos (Nakra, 2006) ar kognityvinės schemos, paremtos išskirtiniais organizacijos požymiais (Elsbach, Kramer, 1996). Vis tik, tikriausiai pats paprasčiausias, bet kartu ir aiškiausias apibrėžimas yra pateiktas R. E. Kane, M. J. Magnusen ir P. L. Perrewė (2012), kur mokslininkai organizacijos nario savimone apibrėžia kaip socialinės savimone formą, kuri suprantama kaip darbuotojo suvokimas apie priklausymą organizacijai. Taigi galima daryti išvadą, jog norint geriau suprasti organizacijos nario savimone konstrukta ir jo sąsajas su kitais kintamaisiais, svarbu atsižvelgti į socialinės savimone teoriją, pagal kurią teigiama, jog individai socialines grupes naudoja kaip išteklius apibūdindami save, formuodami savikonceptiją, savimone, kas nulemia tolimesnį elgesį (Tajfel, Turner, 1986). Dėl šios priežasties tarpasmeniniams santykiams skiriamas didesnis dėmesys.

Analizuodami tarpasmeninius santykius, jų kokybę, tyrėjai akcentuoja įvairius aspektus. Vieni (Mills, Clark, 1982, cit. pagal Dutton, Heaphy, 2003) santykių kokybę vertina pagal jų trukmę, kiti (Kahn, 1998) akcentuoja santykių stiprumą, kuris suprantamas kaip emocinis prisirišimas, dar kiti (Granovetter, 1973, cit. pagal Dutton, Heaphy, 2003) mini komunikavimo dažnumą ar pasitenkinimą tarpusavio santykiais (Ragins, Cotton, Miller, 2000), tačiau šiame darbe bus remiamasi J. E. Dutton ir E. D. Heaphy (2003) tarpasmeninių santykių kokybės samprata, kur tarpasmeninių santykių kokybę apibrėžiama kaip dinamiškas procesas tarp

individų organizacijoje, apimantis šalių kognityvinius, emocinius ir elgesio procesus bei pasižymintis teigiamomis interakcijomis, kurios veikia rezultatus individualiame, grupiniame ir organizaciniame lygmenyje.

J. E. Dutton ir E. D. Heaphy (2003) atlikta išsami mokslinės literatūros analizė rodo, jog santykių kokybė pirmiausiai daro įtaką žmogaus sveikatai. Pastebima, jog aukštesnė santykių kokybė susijusi su geresniu stresorių įveikimu (Adler, 2002), ilgesne gyvenimo trukme (House, Landis, Umberson, 1988), geresne imunine sistema (Cohen, 2001), mažesniu kraujo spaudimu bei širdies ligų tikimybe (Uchino, Cacioppo, Kiecolt-Glaser, 1996). Grupės lygmenyje kokybiški tarpusavio santykiai leidžia identifikuoti kiekvieno nario būvimo grupėje svarbą bei indėlį siekiant rezultatų, kas padeda ugdyti savigarbą bei socialines kompetencijas (Gedvilienė, Krunkaitytė, Rafael, 2012). Kitas svarbus aspektas, reikšmingas visuose organizacijos lygiuose, tai santykių kokybės reikšmė mokymuisi, naujų kompetencijų įgijimui. Dabar, kuomet vieną kartą įgyto išsilavinimo nebepakanka ir vyrauja mokymosi visą gyvenimą paradigma, mokymasis ir tobulėjimas, leidžiantis adaptuotis pokyčių procese, tampa asmenų, grupių bei organizacijų konkurencingumo bruožu. Taip tarpasmeninių santykių kokybė sukuria saugumo ir pasitikėjimo atmosferą (Carmeli, Brueller, Dutton, 2009) bei lemia geresnę informacijos įsisavinimą (Gedvilienė ir kt., 2012). Papildant galima paminėti, jog tarpasmeniniai santykiai praturtina asmens savimonę (Roberts, 2007), mažina depersonalizacijos jausmą bei neigiamai veikia ketinimą keisti darbą (Gedvilienė ir kt., 2012). C. Jones ir E. H. Volpe (2011), nagrinėdamos

tarpasmeninių santykių ir organizacijos nario savimonės ryšius nustatė, jog tiek tarpasmeninių santykių kiekis, tiek santykių stiprumas, platus socialinis tinklas darbo aplinkoje, susiję su labiau išreikšta organizacijos nario savimone. Tarpasmeninių santykių kokybė taip pat susijusi su pasitenkinimu darbu, didesniu grupės sutelktumu, mažesniu emociniu išsekimu bei perdegimu (Toutangeau, Cranley, Laschinger, Pachis, 2010). Kiti mokslininkai (Lewin, Regine, 2000) teigia, jog aukšta tarpasmeninių santykių kokybė yra kaip priemonė didinanti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei kartu ir į organizacijos tikslų siekimą. Tarpasmeninių santykių svarbą vertinant lojalumą pažymi D. N. S. Kumar, N. Shekhar (2012) bei K. Matzler ir B. Renzl (2006). Pastarieji autoriai teigia, jog pasitikėjimas tarpasmeniniuose santykiuose išreiškiamas per norą elgtis tokiu būdu, kuris naudingas kitiems, o M. Granovetter (1973, cit. pagal Jones, Volpe, 2011) teigia, jog kuo geriau žmonės darbe vieni kitus pažįsta, tuo noriau komunikuoja ir ateityje, pasitikti ir padeda vieni kitiems. J. Bartels ir kt. (2007) nustatė, jog komunikavimo klimatas susijęs su asmens identifikavimusi su grupe bei organizacija, o pasitikėjimas tarpusavio santykiais veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei lojalumą. Taigi šie duomenys patvirtina tai, jog socialiniai santykiai sukuria struktūrą, kontekstą, padedantį asmeniui suvokti kas jis yra (Jones, Volpe, 2011; Schrag, 2001).

Vis tik, žmonių elgesys visada kryptingas ir nukreiptas į asmeninių poreikių tenkinimą. Grįžtant prie socialinės savimonės teorijos svarbos bei remiantis J. C. Turner, R. J. Brown ir H. Tajfel (1979, cit. pagal Ciftcioglu, 2010), reikia pastebėti, jog žmonės yra linkę ieškoti tų grupių, kurios patvirtintų asmeninę vertę

ir padėtų palaikyti atitinkamą savigarbos lygį. Taip grupės įvaizdis bei aplinkinių vertinimas jos atžvilgiu įgyja ypatingą reikšmę. Suvokiamą organizacijos prestižą daugelis mokslininkų įvardina kaip darbuotojo subjektyvų vertinimą to, kaip organizacija yra vertinama ne organizacijos narių (Dutton, Dukerich, 1991). Nors, kaip teigia A. Smidts, A. T. H. Pruyn bei C. B. M. Van Riel (2001), suvokiamas organizacijos prestižas yra individualaus lygio kintamasis, priklausantis nuo individualių skirtumų. M. A. Hogg ir D. J. Terry (2000) pažymi, jog kuo ne organizacijai priklausantys asmenys organizaciją vertina palankiau, tuo organizacija tampa patrauklesne dirbantiesiems. Vis tik, grįžtant prie socialinės savimonei teorijos reikia pastebėti, jog nepriklausomai nuo to, kaip organizaciją vertina kiti, vargu ar darbuotojas laikys tam tikrą grupę svarbią sau, jei ji nebus asmeninių poreikių tenkinimo šaltiniu. A. Smidts ir kt. (2001) atlikę tyrimą nustatė, jog tos grupės, organizacijos, kuriose tarpasmeniniai santykiai yra geresni, organizaciją supranta kaip labiau prestižinę. Tokius duomenis patvirtina ir C. Jones bei E. H. Volpe (2011). Tačiau tokie rezultatai sukelia tam tikrą sumaištį. Viena vertus, suvokiamas organizacijos prestižas aiškiamas remiantis supratimu apie organizacijos vertinimą už organizacijos ribų, kita vertus, tyrėjai teigia, jog suvokiamas organizacijos prestižas gali būti susijęs su tarpasmeninių santykių kokybe organizacijoje. Tai galima aiškinti remiantis keliais aspektais. D. A. Gioia, M. Schultz ir K. G. Corley (2000) teigia, jog organizacijos gali dėti pastangas tam, kad visuomenėje būtų vertinamos labai palankiai, tačiau tokia situacija nebūtinai atspindi realybę. Dėl šios priežasties individas vertindamas organizacijos, kurioje dirba,

prestižą, gali pakoreguoti remdamasis asmeniniu patyrimu. Pasak R. J. Fisher ir K. Wakefield (1998), organizacijos prestižo vertinimas taip pat gali būti susijęs su tam tikrų grupių, o ne visos organizacijos vertinimu, kas taip pat gali lemti neatitikimus tarp to kaip organizacija vertinama išorės ir vidaus narių. Galiausiai, kaip teigia V. P. Rindova ir C. J. Fombrun (1998, cit. pagal Dhalla, 2007), organizacijos prestižas gali būti procesų, vykstančių organizacijoje rezultatas, t. y. kuo organizacija funkcionuoja geriau, kuo labiau darbuotojai yra patenkinti santykiškai, įsipareigoję, lojalūs, tuo labiau organizacijos reprezentuojamos per kuriamus kokybiškesnius ir patrauklesnius produktus ir / ar paslaugas.

Nagrinėjant suvokiamo organizacijos prestižo konstrukta, aptinkamos ir reikšmingos sąsajos su darbuotojų lojalumu. A. Carmeli (2006) teigia, jog suvokiamas organizacijos prestižas veikia darbuotojų įsipareigojimą, o įsipareigojimas organizacijos narių elgesį bei ketinimą išieiti iš darbo (Herrbach, Mignonac, Gatignon, 2004; Guerrero, Herrbach, 2009; Kang, Stewart, Kim, 2011). Kiti tyrėjai pažymi, jog organizacijos prestižas susijęs su pasitenkinimu darbu, psichologine gerove darbo aplinkoje (Herrbach, Mignonac, 2004; Herrbach, Mignonac, Gatignon, 2004; Ciftcioglu, 2010), prisirišimu prie organizacijos ir teigiamu jos vertinimu (Fuller ir kt., 2006).

Taigi, apžvelgus įvairių mokslininkų darbų duomenis, galima teigti, jog kuo darbuotojas turi didesnes galimybes patenkinti psichosocialinius poreikius, tuo labiau jis bus linkęs elgtis tokiu būdu, kuris bus naudingas tiek sau, tiek grupei, tiek visai organizacijai.

Siekiant įvertinti teorinėje dalyje aptartų reiškinų dinamiką, sąveikas, buvo

atliktas empirinis tyrimas, kuriuo siekta patikrinti šias hipotezes:

Hipotezė: Didėjant pasitenkinimui tarpasmeniniais santykiais organizacijoje, didėja organizacijos nario savimonei ir suvokiamo organizacijos prestižo išreikštumas.

Hipotezė: Didėjant organizacijos nario savimonei, tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo išreikštumui, didėja darbuotojų lojalumo organizacijai išreikštumas.

## Tyrimo metodika

*Organizacijos nario savimonei* įvertinti naudotas F. A. Mael ir L. E. Tetrick (1992) klausimynas, kurį sudaro 10 teiginių (vertinamų Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“)). Analizuojant klausimyno vidinį patikimumą nustatyta, jog du teiginiai mažai koreliuoja su likusiais klausimyno teiginiais, todėl buvo pašalinti. Taip klausimyno Kronbacho alfa tyrime lygi 0,826.

*Tarpasmeninių santykių kokybei* įvertinti remtasi J. E. Dutton ir E. D. Heaphy (2003) tarpasmeninių santykių kokybės indikatorių analize. Klausimynas sudarytas apjungus A. Carmeli, D. Brueller, J. E. Dutton (2009) ir A. Carmeli bei G. M. Spreitzer (2009) publikacijose naudotas metodikas. Klausimyną sudaro 28 teiginiai (vertinami Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“)). Klausimyno Kronbacho alfa tyrime lygi 0,902.

*Suvokiamam organizacijos prestižui* įvertinti naudotas F. A. Mael ir B. E. Ashforth (1992) klausimynas, kuri sudaro 8 teiginiai (vertinami Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“)). Nustatant klausimyno vidinį

patikimumą pastebėta, jog vienas teiginys mažai koreliuoja su likusiais klausimyno teiginiais, todėl iš analizės pašalintas. Taip klausimyno Kronbacho alfa tyrime lygi 0,695.

Siekiant įvertinti *darbuotojų lojalumą organizacijai*, šiam tyrimui, remiantis mokslinėse publikacijose pateiktų metodikų, vertinant darbuotojų lojalumą organizacijai, sudaryta skalė (Victor, Cullen, 1988, cit. pagal Maesschalck, 2005; Konowsky, Organ, 1996; Lin ir kt., 2010; Homburg, Stock, 2000, cit. pagal Matzler, Renzl, 2006; Jun, Cai, Shin, 2006). Skalė apėmė 20 teiginių (vertinamų Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“) arba nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“)). Skalės Kronbacho alfa tyrime lygi 0,834.

Tyrimas atliktas 2012 metais, duomenys rinkti patogiosios atrankos būdu, dviem etapais – vienas anketas tiriamieji pildė pateiktas internete, kitas popieriuje. Tyrimas atliktas įmonėse, kurių vadovams buvo svarbi darbuotojų nuomonė tiriamu klausimu. Metodikos naudotos susisiekius su jų autoriais ir gavus leidimus. Tyrimo duomenys analizuoti naudojantis SPSS 17.0 bei AMOS 21.0 versijomis.

## Tiriamieji

Tyrimo dalyvavo 139 tiriamieji, dirbantys Lietuvoje veikiančiose įmonėse. Iš jų 67 (48,2 %) moterys ir 72 (51,8 %) vyrai. Tiriamųjų amžiaus vidurkis 39,32 metai (standartinis nuokrypis SD = 12,02 metai), pastarojoje organizacijoje tiriamieji buvo dirbę nuo 5 iki 2184 savaičių (42 metai), darbo stažo pastarojoje organizacijoje vidurkis 633,8 savaitės (12,19 metų) (standartinis nuokrypis SD = 554,44 savaitės (10,47 metų)).



## Darbuotojų lojalumo organizacijai sąsajos su tarpasmeninių santykių kokybe, organizacijos nario savimone ir suvokiamu organizacijos prestižu

Siekiant patikrinti iškeltas hipotezes, pirmiausia atlikta duomenų tinkamumo analizė. Nustatyta, jog tiriamųjų duomenys pasiskirsto pagal normalųjį dėsnį, išskirčių nestebima. Tyrime vertintų kintamųjų aprašomoji statistika pateikta 1 lentelėje.

Atsižvelgus į duomenų naudojimo tinkamumą, siekiant patikrinti pirmąją hipotezę, remtasi Pirsono koreliacijos koeficientu (2 lentelė).

Ryšiai tarp suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės, ir tarpasmeninių santykių kokybės kintamųjų yra statistiškai reikšmingi. Taip pat aptinkami statistiškai reikšmingi ryšiai ir tarp suvokiamo organizacijos prestižo

ir organizacijos nario savimonės kintamųjų. Visi ryšiai yra teigiami ir vidutinio stiprumo.

Siekiant patikrinti antrąją hipotezę, taip pat remtasi Pirsono koreliacijos koeficientu (žr. 2 lentelę). Darbuotojų lojalumą organizacijai formuojančių nematerialių veiksnių analizė parodė, jog tiek suvokiamo organizacijos prestižo, tiek organizacijos nario savimonės bei tarpasmeninių santykių kokybės kintamieji yra statistiškai reikšmingai susiję su darbuotojų lojalumu organizacijai. Visos koreliacijos teigiamos, vidutinio stiprumo.

Vis tik, kaip teigia A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2011), koreliacijų analizė nėra pakankama siekiant įvertinti visuminį kintamųjų sąveikos modelį, todėl šiam tikslui naudotas struktūrinis lygčių modeliavimas (AMOS 21.0).

Remiantis M. W. Browne ir R. Cudeck (1993, cit. pagal Arbuckle, 2012) galima

1 lentelė

Tarpasmeninių santykių kokybės, suvokiamo organizacijos prestižo, organizacijos nario savimonės ir darbuotojų lojalumo organizacijai kintamųjų aprašomoji statistika

Vertinamas kintamasis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Organizacijos nario savimonė	16	40	32,86	6,100
Tarpasmeninių santykių kokybė	77	130	103,22	11,105
Suvokiamas organizacijos prestižas	15	35	26,95	3,978
Darbuotojų lojalumas organizacijai	69	116	95,65	10,127

2 lentelė

Tarpasmeninių santykių kokybės sąsajų su organizacijos nario savimone ir suvokiamu organizacijos prestižu bei šių kintamųjų ryšių su darbuotojų lojalumu organizacijai koreliacijos koeficientai

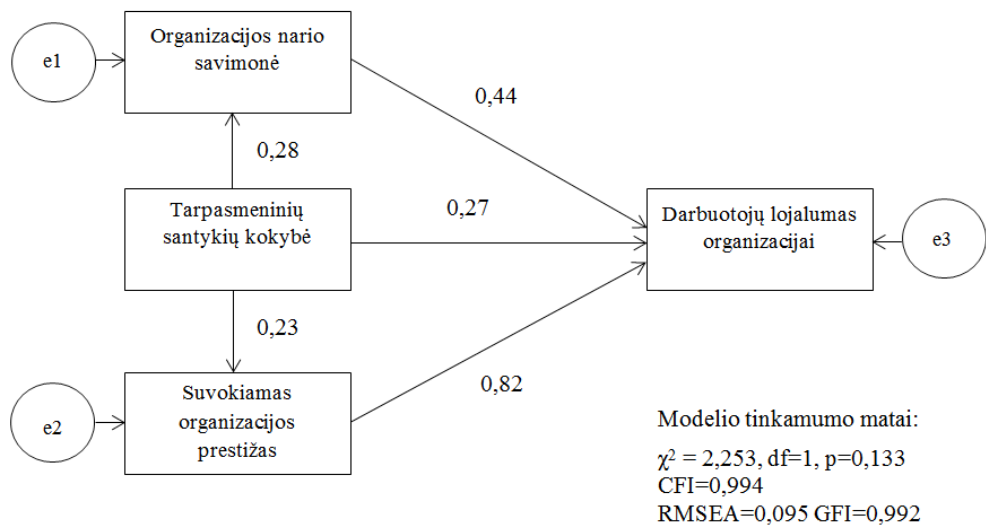
	Organizacijos nario savimonė	Tarpasmeninių santykių kokybė	Suvokiamas organizacijos prestižas
Organizacijos nario savimonė	-		
Tarpasmeninių santykių kokybė	0,507	-	
Suvokiamas organizacijos prestižas	0,408	0,638	-
Darbuotojų lojalumas organizacijai	0,545	0,633	0,617

Pastaba: \*  $p < 0,01$

teigti, jog sudarytas modelis yra suderintas su duomenimis ( $\chi^2(1) = 2,253, p = 0,133$ ), modelio suderinamumo indeksai tinkami (RMSEA = 0,095, CFI = 0,994, GFI = 0,992) (1 pav.).

Rezultatai rodo, jog egzistuoja teigiami bei statistiškai reikšmingi ryšiai tarp visų modelio kintamųjų (3 lentelė). Taip didesnis pasitenkinimas tarpasmeniniais

santykiais susijęs su didesniais suvokiamo organizacijos prestižo įverčiais, be to, tarpasmeninių santykių vertinimas paaiškina 63,8 % suvokiamo organizacijos prestižo kintamojo. Tarpasmeninių santykių kokybės vertinimas taip pat teigiamai susijęs su labiau išreikšta organizacijos nario savimone ir paaiškina 50,7 % šio kintamojo išreikštumo. Analizuojant organizacijos



1 pav. Hipotetinis kintamųjų sąveikos modelis

3 lentelė

Kintamųjų sąveikų statistinis reikšmingumas

		Regresijos įvertis	Standartizuotas regresijos įvertis	P
Organizacijos nario savimonė	← Tarpasmeninių santykių kokybė	0,279	0,507	0,0001
Suvokiamas organizacijos prestižas	← Tarpasmeninių santykių kokybė	0,228	0,638	0,0001
Darbuotojų lojalumas organizacijai	← Organizacijos nario savimonė	0,441	0,267	0,0001
Darbuotojų lojalumas organizacijai	← Tarpasmeninių santykių kokybė	0,268	0,296	0,0001
Darbuotojų lojalumas organizacijai	← Suvokiamas organizacijos prestižas	0,818	0,324	0,0001

nario savimonės, tarpasmeninių santykių kokybės ir suvokiamos organizacijos prestižo sąsajos su darbuotojų lojalumu organizacijai nustatyta, jog didesnis darbuotojų lojalumas organizacijai susijęs su labiau išreikštais organizacijos nario savimonės, tarpasmeninių santykių kokybės ir suvokiamos organizacijos prestižo įverčiais. Organizacijos nario savimonė paaiškina 26,7 %, tarpasmeninių santykių kokybė 29,6 % ir suvokiamos organizacijos prestižas 32,4 % darbuotojų lojalumo organizacijai išreikštumo. Kartu šie kintamieji paaiškina 88,7 % darbuotojų lojalumo organizacijai išreikštumo ir tai leidžia daryti išvadą, jog didžiąja dalimi darbuotojų lojalumas organizacijai priklauso nuo nematerialinių veiksnių.

## Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atlikus mokslinės literatūros bei empirinio tyrimo analizę matyti, jog ekonominės krizės laikotarpiu, siekiant turėti lojalius darbuotojus, tačiau neišgalint užtikrinti jiems norimos materialinės gėrovės, pravartu atsigręžti į nematerialinius veiksnius – tarpasmeninius santykius, organizacijos nario savimonę, suvokiamą organizacijos prestižą.

Gauti duomenys patvirtina socialinės identifikacijos svarbą organizaciniame kontekste. Kaip teigia J. Bartels ir kt. (2007) tarpasmeninių santykių kokybė lemia tai, kiek asmuo save supranta priklausančiu grupei bei visai organizacijai. Taip pat rezultatai patvirtina J. Dutton bei E. Heapy (2003) tarpasmeninių santykių kokybės koncepciją, kuri parodo, jog geresnis emocijų valdymas, gebėjimas spręsti nesutarimus, pasitikėjimas, paskatinimai bei panašūs teigiami santykių aspektai prisideda prie individualaus asmens vertės

kūrimo, dėl ko darbuotojas nori kurti ilgalaikius ryšius tiek su kolektyvu, tiek su organizacija kaip vienetu. V. Molnikaitė (2012) teigia, jog orientavimasis į tarpusavio santykius padėtų darbuotojams jausti įvertintiems ir svarbiems, kas sumažintų darbe patiriamą įtampą. O T. Turauskas (2009) pažymi, jog tarpasmeniniai santykiai gali būti naudojami kaip priemonė, padedanti atrasti panašumus tarp organizacijos ir darbuotojo tikslų, vertybių, lūkesčių, kas, anot S. Šejevos (2007), R. Kinderio (2009), didintų darbuotojų motyvaciją.

Kitas svarbus aspektas, pagrindžiantis tarpasmeninių santykių svarbą organizacijoje, yra sąsajos su organizacijos prestižo, įvaizdžio vertinimu. S. Lakačauskaitė (2012) teigia, jog orientacija į vidinę komunikaciją padeda formuoti įmonės įvaizdį, o R. Vaitkutė-Baltušienė (2007) teigia, jog psichosocialiniai kintamieji yra vieni svarbiausių veiksnių, formuojančių darbuotojo požiūrį į įdarbinusią organizaciją. Taip patenkindami tarpasmeniniais santykiais, vidine komunikacija darbuotojai tampa tiek organizacijos atspindžiu, tiek informacijos apie darbovietę sklaidos kanalu.

Reikia pastebėti, jog tarpasmeninių santykių kokybė organizacijoje svarbi ne tik darbuotojui, bet ir visai organizacijai. Darbuotojas, vertindamas tarpusavio santykius, grupę, supranta kaip svarbią, reikšmingą sau ir savo poreikiams, todėl nori elgtis tokiu būdu, kuris leistų tai grupei, organizacijai priklausyti ir ateityje. Taip komandinis darbas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei mažina kaitos galimybes (Pilkauskaitė Valickienė, Valickas, Sinkievič, 2007), o emocinis komfortas, didžiavimasis organizacija susiję su darbuotojų įsipareigojimu ir lojalumu (Zefane, 2009). Taip pat šio tyrimo rezultatai patvirtina mokslinės literatūros analizėje

aptartus A. Martensen ir L. Grønholdt (2001) bei B. Schrag (2001) duomenis apie organizacijos nario savimonės svarbą darbuotojų lojalumui. Darbuotojo žinojimas apie priklausymą organizacijai susijęs su etišku elgesiu organizacijos atžvilgiu bei noru reprezentuoti įmonę, jos gaminamas prekes ir / ar paslaugas platesniame kontekste. Taip darbuotojas dėdamas papildomas pastangas, siekiant organizacijos sėkmės, kartu tarsi stengiasi dėl savo bei žmonių, su kuriais dirba, gerovės. Apžvelgiant šio tyrimo rezultatus nustatyta, jog suvokiamas organizacijos prestižas yra svarbiausias veiksnys, susijęs su darbuotojo lojalumu organizacijai. C. J. Collins, J. Han (2004) teigia, jog žmonės visuomet nori dirbti tose organizacijose, kurios vertinamos kaip prestižinės, kartu P. A. Adler ir P. Adler, (1988, cit. pagal Mignonac, Herrbach, Guerrero, 2006) pažymi, jog siekdami tapatintis su gerai vertinamomis įmonėmis darbuotojai patenkina savo poreikį identifikuootis su tam tikra socialine grupe, kas didina lojalumą jai, o tai savo ruožtu formuoja tolimesnį įmonės įvaizdį visuomenėje (Turauskas, 2009).

## Išvados

Atlikus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo analizę bei sintezę galima daryti tokias išvadas:

1. Darbuotojų lojalumą organizacijai formuoja daugybė veiksnių, tačiau dažnai manoma, jog materialinis skatinimas yra efektyviausia priemonė turėti lojalius darbuotojus. Vis tik, egzistuojant ekonominiams sunkumams, neišvengiamai reikia ieškoti kitų darbuotojus su organizacija siejančių būdų. Taip atsigręžiama į psichosocialinius kintamuosius. Tarpasmeniniai santykiai, organizacijos įvaizdis,

prestižas, savimonė bei darbuotojų lojalumas yra aktualūs nūdienos klausimai, tačiau Lietuvoje šių reiškinų sąsajos dar mažai tyrinėtos. Be to, dažnai konstruktai suprantami bei vertinami nevienareikšmiškai. Štai darbuotojų lojalumas tapatinamas su įsipareigojimu organizacijai, o įmonę vertinančių šalių (klientų, partnerių ir kt.) nuomonė su pačių darbuotojų požiūriu apie tai, kaip kiti vertina įmonę. Tokie neatitikimai kelia klausimus tiek teoriniame, tiek praktiniame lygyje – sudėtinga rasti metodikų, kurių pagalba šie organizaciniai reiškiniai būtų vertinami kaip skirtingi konstruktai, kas vėliau praktikoje sudaro kliūtis žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

2. Empiriniu tyrimu įrodyta, jog patitenkinimas tarpasmeniniais santykiais, suvokiamas organizacijos prestižas, organizacijos nario savimonė bei lojalumas organizacijai – tarpusavyje susiję konstruktai. Nustatyta, jog didėjant patitenkinimui tarpasmeniniais santykiais, didėja ir suvokiamo organizacijos prestižo bei organizacijos nario savimonės išreikštumas. O kuo darbuotojai labiau patenkinti tarpasmeniniais santykiais, pasižymi labiau išreikšta organizacijos nario savimonė bei organizaciją, kurioje dirba, vertina kaip prestižinę, tuo didesnis darbuotojų lojalumas organizacijai. Tai patvirtina socialinės savimonės teorijos postulatus, kuriuose teigiama, jog grupė turi pasižymėti tam tikromis vertintinomis charakteristikomis, kad individas siektų palaikyti narystę joje. Taip sąveikos su kitais padeda patenkinti savo ir kolegų poreikius, kas lemia formuojamas bendras grupės normas, vertybes, tikslus, o tai didina organizacijos nario savimonės bei suvokiamo organizacijos prestižo išreikštumą.

3. Analizuojant dirbančiųjų Lietuvoje lojalumą organizacijai nustatyta,

jog darbuotojų lojalumą didžiaja dalimi paaiškina psichosocialiniai veiksniai. Didžiausią įtaką daro suvokiamas organizacijos prestižas, mažesnę tarpasmeninių santykių kokybę ir mažiausiai darbuotojų lojalumas priklauso nuo organizacijos nario savimonės. Šie rezultatai patvirtina tai, jog įmonės įvaizdis yra svarbus formuojant ne tik išorės vertintojų nuomonę, bet ir darbuotojų požiūrį organizacijos atžvilgiu. Taip teigiamas organizacijos vertinimas, jautimasis svarbiu, reikšmingu bei priklausančiu

organizacijai, didina darbuotojų norą elgtis siekiant individualių, grupinių bei organizacinių tikslų.

4. Vis tik darbuotojo poreikių ir motyvų kompleksiskumas neleidžia daryti baigtinių išvadų apie darbe aptartų kintamųjų santykinę svarbą bei sąsajas su darbuotojų lojalumu. Dėl šios priežasties reikalingi tolimesni tyrimai, kurie apimtų daugiau nagrinėjamų kintamųjų dinamišką lemiančių veiksnių, bei kuriuose būtų analizuojamos materialių ir nematerialių lojalumą formuojančių veiksnių sąsajos.

## Literatūra

- Almonaitienė, J. (2007). Organizational Identification and its Determinants: the Case of Public Sector Employees // *Social science*. Vol. 3, No.57.
- Arbuckle, J. L. (2012). IBM SPSS Amos 21 User's Guide. Prieiga per internetą: <[ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/amos/21.0/en/Manuals/IBM\\_SPSS\\_Amos\\_Users\\_Guide.pdf](http://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/amos/21.0/en/Manuals/IBM_SPSS_Amos_Users_Guide.pdf)>, [žiūrėta 2012 01 06].
- Ashforth, B. E., Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization // *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1.
- Bakanuskienė, I., Ubartas, M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 49.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28. doi: 10.1002/job.420.
- Carmeli, A. (2006). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors // *Organization Studies*. Vol. 26, No. 3. doi: 10.1177/0170840605050875.
- Carmeli, A., Brueller, D., Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety // *Systems Research and Behavioral Science*. Vol 26. doi: 10.1002/sres.932.
- Ciftcioglu, A. (2010). Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm // *Business and Economics Research Journal*. Vol. 1, No. 4.
- Collins, C. J., Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity And Quality: The Effects Of Early Recruitment Practices, Corporate Advertising, And Firm Reputation // *Personnel Psychology*. Vol. 57.
- Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values // *Journal Of Managerial Issues*. Vol. 27, No. 1.
- Čereškienė, O., Kaziūnienė, D., Valvoniene, K., Veličkaitė, G., Vidugiris, U. (2006). Informacinių technologijų bendrovės darbuotojų išsipareigojimas organizacijai ir jo formavimas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors // *Corporate Reputation Review*. Vol. 10, No. 4. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550058.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation // *Academy of Management Journal*. Vol. 34, No 3. doi: 10.2307/256405.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V.

- (1994) Organizational images and member identification // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, No. 2.
15. Dutton, J. E., Heaphy, E. (2003). The power of high quality connections / In the *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, ed. K. Cameron K. and G. Spreitzer. – New York: Oxford University Press, pp. 266–278.
  16. Elsbach, K. D., Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering *Business Week rankings* // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, No. 3.
  17. Fisher, R. J., Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers // *Psychology and Marketing*. Vol. 15.
  18. Ganesh, J., Arnold, M. J., Reynolds, K. E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers // *Journal of Marketing*. Vol. 64, No. 3.
  19. Gedvilienė, G., Krunkaitytė, M., Rafael, S. (2012). Communication and Cooperation in Group Learning As a Basis Of Social Competence // *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika*. Vol. 1, No. 9.
  20. Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability // *Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1. doi: 10.5465/AMR.2000.2791603.
  21. Goodarzi, A. (2012). Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach of Human Resources // *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 2, No. 9.
  22. Guerrero, S., Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? // *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20, No. 7. doi: 10.1080/09585190902983496.
  23. Herrbach, O., Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes // *Human Resource Management Journal*. Vol. 14, No. 4.
  24. Herrbach, O., Mignonac, K., Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions // *The international Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, No. 8. doi: 10.1080/0958519042000257995.
  25. Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Process in Organizational Contexts // *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1. doi: 10.5465/AMR.2000.2791606.
  26. Javadi, M. H. M., Yavarian, J. (2011). Effect of organizational identity and commitment on organizational citizenship behavior (Case study: Educational department of Isfahan province) // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3, No. 2.
  27. Jones, C., Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 32. doi: 10.1002/job.694.
  28. Jun, M., Cai, S., Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty // *Journal of Operations Management*. Vol. 24. doi: 10.1016/j.jom.2005.09.006.
  29. Kane, R. E., Magnusen, M. J., Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior // *Career Development International*. Vol. 17, No 1. doi: 10.1108/13620431211201319.
  30. Kang, D., Stewart, J., Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes // *Personnel Review*. Vol. 40, No. 6. doi: 10.1108/00483481111169670.
  31. inderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse // *Tiltai*. Vol. 1.
  32. Kirkhaug, R. (2009). Loyalty and Creativity in a Disciplinary Organization // *Second Quarter*. Vol. 43, No. 2.
  33. Klebanskaja, N., Šadauskaitė, G. (2009). Įmonių reputacijos vertinimo problemos ir galimybės // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 50.
  34. Komskienė, D., Švagždienė, B., Benetytė, M. (2009). Development of Loyalty of Employees in Contemporary Sports Organization // *Social Research*. Vol. 2, No. 16.
  35. Konowsky, M. A., Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior // *Journal Of Organizational Behavior*. Vol. 17.
  36. Kumar, D. N. S., Shekhar, N. (2012) Perspectives Envisaging Employee Loyalty // *Journal of Management Research*. Vol. 12, No. 2.
  37. Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu // *Santalka: Filosofija, Komunikacija*. Vol. 20, No. 2. doi: 10.3846/cpc.2012.17.
  38. Legkauskas, V. (2000). Tapatumas ir savimonė: jungtis tarp psichologijos ir sociologijos // *Sociologija. Mintis ir veiksmai*. Vol. 3–4, No. 5.

39. Lewin, R., Regine, B. (2000). *The Soul at Work*. – New York: Simon & Schuster.
40. Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., Chiu, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors // *Journal of Business Ethics*. Vol. 95. doi: 10.1007/s10551-010-0364x.
41. Mael, F. A., Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification // *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 52.
42. Mael, F. A., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification // *Journal Of Organizational Behaviour*. Vol. 13.
43. Maesschalck, J. (2005). The Use Of The Ethical Climate Questionnaire In The Public Sector: An Empirical Assessment. – Paper presented at the Ethics and Integrity of Governance: the first transatlantic dialogue conference, Leuven June, 2–5.
44. Markevičius, P., Akelienė, E. (2008). Prekybos centrų įvaizdžio formavimo veiksniai // *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Vol. 14, No. 3.
45. Marshall, N. W. (2010). Commitment, Loyalty And Customer Lifetime Value: Investigating The Relationships Among Key Determinants // *Journal of Business & Economics Research*. Vol. 8, No. 8.
46. Martensen, A., Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types // *Total Quality Management*. Vol. 12, No.7&8. doi: 10.1080/09544120120096098.
47. Matzler, K., Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty // *Total Quality Management*. Vol. 17, No. 10. doi: 10.1080/14783360600753653.
48. Mignonac, K., Herrbach, O., Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 69.
49. Molnikaitė, V. (2012). BĮ UAB „Sanitex“ darbuotojų lojalumo analizė. – Bakalauro darbas, Šiaulių universitetas, Šiauliai.
50. Moreland, R. L., Levine, J. M. (2001). Socialization in Organizations and Work Groups / *In the Groups at Work: Theory and Research*, ed. M. E. Turner. – London: Lawrence Erlbaum Associates.
51. Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study // *Vision: The Journal of Business Perspective*. Vol. 10, No. 2.
52. Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment // *Group and Organization Management*. Vol. 26.
53. Nuyen, A. (1999). The Value Of Loyalty // *Philosophical Papers*. Vol. 28, No. 1. doi: 10.1080/05568649909506589.
54. Oliver, D., Roos, J. (2003). Studying Organizational Identity empirically: A Review. Prieiga per internetą: <<http://www.imagilab.org/pdf/wp03/WP31.pdf>>, [žiūrėta: 2012 10 12].
55. Peloso, A. F. (2004). The Antecedents Of The Employee Loyalty-Customer Loyalty Relationship. – PhD diss., Queensland University Of Technology, Queensland.
56. Petkevičiūtė, N., Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 31.
57. Pilkauskaitė Valickienė, R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pastenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje // *Socialinis darbas: mokslo darbai*. Vol. 6, No. 2.
58. Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors // *Administrative Science Quarterly*. Vol. 45.
59. Pulmanienė, R. (2010). Darbuotojų lojalumo didinimas „Apollo boulingas“ paslaugų organizacijoje. – Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
60. Rags, B. R., Cotton, J. L., Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes // *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 5. doi: 10.2307/1556344.
61. Randsley De Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Guannarsdottir, S., Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention // *European Journal of Social Psychology*. Vol. 39. doi: 10.1002/ejsp.553.
62. Ralytė, V. (2010). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir diegimas UAB „Runway“ organizacijoje. – Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.

63. Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment // *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 67.
64. Roberts, L. M. (2007). From proving to becoming: How positive relationships create a context for self-discovery and self-actualization / In the Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation, ed. J. E. Dutton and B. R. Ragins. – New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 29–46.
65. Šavareikienė, D. ir Daugirdas, L. (2009). Forms of Expression of Employee Loyalty // *Social Research*. Vol. 2, No. 16.
66. Schrag, B. (2001). The Moral Significance Of Employee Loyalty // *Business Ethics Quarterly*. Vol. 2, No. 1.
67. Seth, J., Sisodia, R, Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing // *Journal of the Academy of Marketing*. Vol. 28, No. 1.
68. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., Van Riel, C. B. M (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification // *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 5. doi: 10.2307/3069448.
69. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2011). Vadovavimo efektyvumo vertinimo tradicijos ir siūlomos alternatyvos // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 58.
70. Šajeva, S. (2007). Identifying Factors Affecting Motivation and Loyalty Of Knowledge Workers // *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 12.
71. Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior / In *Psychology of intergroup relations*, ed. S. Worchel and W. G. Austin. - Chicago, IL: Nelson-Hall, pp. 7–24.
72. Toutangeau, A., Cranley, L., Laschinger, H. K. S., Pachis, J. (2010). Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care // *Journal of Nursing Management*. Vol. 18. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01125.x.
73. Turauskas, T. (2009). Darbuotojų lojalumo didinimas Lietuvos įmonėse. – Magistro tezės, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
74. Vaitkutė-Baltušienė, R. (2007). Įmonės įvaizdžio svarba ir jį lemiantys veiksniai. Prieiga per internetą: <[http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2007/vadyba/index.html](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/index.html)>, [žiūrėta 2013 01 13].
75. Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation // *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 4. doi: 10.2307/256600.
76. Veršinskienė, R. (2009). Darbuotojų lojalumas švietimo organizacijai profesinio rengimo kaitos kontekste. - Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
77. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui // *Verslas: teorija ir praktika*. Vol. 10, No. 4. doi: 10.3846/1648-0627.2009.10.285-297.
78. Witting, M. (2006). Retations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities. Prieiga per internetą: [http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie\\_Witting.pdf](http://essay.utwente.nl/55524/1/Scriptie_Witting.pdf), [žiūrėta 2012 10 02].
79. Zeffane, R. (2009). Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Vol. 51.
80. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija.Sociologija*. Vol. 18, No. 4.

Straipsnis įteiktas: 2013 02 11

Parengtas publikuoti: 2013 03 24



Visvaldas LEGKAUSKAS, Rūta MAZILAUSKAITĖ

## A STUDY OF EFFECTS OF PSYCHOSOCIAL FACTORS ON EMPLOYEE LOYALTY IN LITHUANIA

### S u m m a r y

Employee loyalty represents one of the key issues in human resource management. While there are many reasons for employees to remain loyal to the company employing them, two general categories of sources of loyalty stand out. First, employee propensity to stay in an organization is often related satisfaction of their material needs (Ralytė, 2010, Žaptorius, 2007). On the other hand, importance of non-material needs is also often emphasized (e.g. Bakanauskienė, Ubartas, 2009; Lakačauskaitė, 2012). In times of economic crisis, when organizations are not always capable of meeting material aspirations of the employees, the question about other sources of loyalty comes to the forefront. Among such other sources are quality of interpersonal relationships, organizational identity and perceived prestige of an organization.

Addressing this practical challenge requires careful examination of theoretical aspects of the issue. The variables of employee loyalty, organizational identity and interpersonal relationship quality have been studied quite extensively. For example, the issue of employee loyalty has been examined by D. Savareikienė, L. Daugirdas (2009), V. Legkauskas (2000) provided in depth-analysis of identity, J. Vveinhardt (2009) conducted revealing research on importance of interpersonal relationships between employees. Also, J. Almonaitienė (2007) studied relationship between organizational identity and employee loyalty. However, there is a lack of research aimed at empirical determination of relationship between various “soft” factors affecting employee loyalty. Thus, the purpose of the present study was to examine the importance of interpersonal relationship quality, perceived prestige of an organization, and strength of organizational identity for employee loyalty.

Subjects in the study were 139 employees working for various organizations in Lithuania. Organizational identity was measured using Organizational Identification Scale (Mael, Tetrick, 1992), interpersonal relationship quality was assessed by means of the High-Quality Connections Questionnaire developed by J. E. Dutton, E. D. Heaphy (2003) and perceived organizational prestige was measured by the questionnaire of F. A. Mael and B. E. Ashforth (1992). In order to assess employee loyalty, a scale was developed for the present study on the basis of various larger questionnaires (Victor, Cullen 1988, cit. from Maesschalck, 2005; Konowsky, Organ, 1996; Lin et al., 2010; Homburg, Stock, 2000, cit. from Matzler, Renzl, 2006; Jun, Cai, Shin, 2006).

Results of the study revealed statistically significant relationships between all variables studied. Better interpersonal relationship quality was linked to stronger organizational identification and more perceived organizational prestige. The study also revealed that the “soft” factors – interpersonal relationship quality, organizational identification and perceived organizational prestige – explained 88.7 % of employee loyalty. These finding points out to a very important fact in human resource management – while employees may often cite the “hard” factor of wages as the key source of their loyalty, the “soft” factors examined in the present study in fact exert stronger, albeit unconscious influence.

It should be noted, that the cross-sectional nature of the present study does not allow for a definite conclusion about cause and effect relationships between the variables studied. In order to prove existence of such relationship, longitudinal studies conducted in various types of organizations are necessary.